

大規模自然災害と経営行動

—リスクマネジメントおよびCSRの視点から—

菊池 敏夫*

I. はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、わが国観測史上最大の地震と津波により死者・行方不明者約2万人、建物の全半壊20万棟以上という甚大な被害をもたらした。経営行動研究学会では第21回全国大会(2011年8月6~7日、於九州産業大学)において特別シンポジウムを設定し、「大規模自然災害から何を学ぶか—リスクマネジメントの視点—」という論題のもとに5名の報告者がそれぞれ専門の立場から報告を行ない活発な討論が展開された¹⁾。

報告テーマおよび報告者は以下のとおりである。1)「東電福島原発事故が問うもの—企業論の視点から—」池内秀己氏(九州産業大学)、2)「東日本大震災による経済被害と産業被害の実態調査」仲間妙子氏(千葉商科大学経済研究所)、3)「大震災から何を学ぶか—ベストの風土と台風の風土再考—」岩井清治氏(桜美林大学)、4)「マネジメントサイクルの失敗に学ぶ」徳谷昌勇氏(東京農業大学)、5)「農業・漁業被害をめぐる問題点」堀越芳昭氏(山梨学院大学)。筆者は櫻井克彦氏(東海学園大学)とともにこのシンポジウムの司会を担当したので報告および討論の全体について聴取する機会を与えられた。シ

ンポジウムの報告および討論をふりかえるとき、大規模自然災害が経営行動研究ないし経営学研究の領域にすくなからざる問題を提起しているという認識をもつにいたった。その1つは経営学の体系ないし研究領域のなかで、経営立地論の重要性が示唆されることであり、第2に、企業のサプライチェーン構築においてリスクへの対応をどのように組み込むかという問題が示唆されていること。第3に東京電力福島原発の事故は、企業社会責任論の極めてシリアスなケースであり、あらためて企業社会責任の問題を考える機会を提供していることである。

本稿では以上のような問題意識を基底にして大規模自然災害がどのような問題を提起しているか、そこには何が示唆されているかを検討することにした。

II. 経営立地論の重要性

企業がその事業活動をどこで行うか、すなわち経営立地の決定は戦略的に重要な課題の一つである。東日本大震災および東電福島第一原発の事故の状況は、経営立地および経営立地論の重要性への認識を喚起しているように思われてならない。

企業が立地決定にあたって検討する立地因

*本学社会システム研究所客員教授

子 (location factors) のなかには、性質の異なるいくつかの因子があるが、まず一般的に企業が重視するものは収益性ないし経済性に関連する立地因子であろう。このなかにはおよそ、次のような因子が含まれる。1) 地価 (売買価格および賃貸料)、2) 道路、鉄道駅、空港、港湾等への距離および原料・部品・製品等の輸送費、3) 立地点周辺の顧客数および顧客の分布状況など。これらは企業の立地選定にあたってまず比較、検討される立地因子であるといつてよい。企業立地選定といつても、業種別にみると収益性ないし経済的立地因子には、さらに多様な因子がとりあげられる。たとえば自動車販売業、ガソリンスタンド、スーパーおよびコンビニなどの小売業の立地選定においては、店舗予定地の周辺の顧客数、年齢別、性別顧客層および駐車場のスペースの確保の可能性などが重要な因子として検討される。一般の小売業の店舗および金融機関の店舗の選定においても、このような顧客数および顧客層の確保の可能性が決定的に重要な立地選定上の課題であると考えられる。こうした経済的立地因子とは性質の異なる自然的立地因子とよばれるものがある。このなかには次のような立地因子が含まれる。1) 候補地の四季の天候、雨量、降雪、気温、湿度、風向、風速、台風通過の有無、その頻度、被害規模、2) 土地の広狭、位置 (高、低) 山、海浜、河川への距離、洪水、津波の発生頻度、その規模、被害の規模など、3) 用水確保の可能性、上下水道整備状況、廃水処理の可能性、4) 地質、地盤、地層の強固性、安定性、地震の発生頻度、規模、被害の規模など。東日本大震災の深刻な被害状況からみて、自然災害発生のリスクへの対応が重視され、上記のような自然的立地因子、とりわけ候補地の安全性にかかわる立地因子の検討がこれまで以上に重視されるよ

うになるだろうし、重視されるべきである。

日本は地震多発国として知られており、とくに甚大な被害をもたらすと考えられている地震の発生は活断層によるものと、プレート境界型の2種類が想定されているが、たとえば中央防災会議が100年以内に起る可能性があるとして検討対象としている地域か否かといった点の検討、強固な地層であるか否か、津波の影響はないかどうかの検討が当然、重視されることになると考えられる。さらに立地因子の分析とならんで事業活動が環境に与える影響の分析も重要である。企業の事業活動が人の健康や生活環境および自然環境へ及ぼす影響の大きい業種や事業分野に属する企業にとって、あるいは新しく事業分野の選択を行おうとする企業にとっては、企業活動が企業の立地する周辺の環境に対してどのような影響を及ぼすのかの評価 (環境アセスメント) を行うことが必要である。環境アセスメントは政府機関または自治体が行うものであるとされているが、企業は立地決定前に、立地選定過程の一段階としてみずからの手でアセスメントを行うことが必要である²⁾。

立地選定過程においては、まず収益性の見地から地価、輸送コスト、取引先、顧客数、など収益性に関連した立地因子の検討を行ない、複数の候補地を選定し、次いでそれらの候補地について自然立地因子および安全性の視点から選定が行なわれ、さらに環境アセスメントが行われスクリーンにかけられて最終決定に導くという方法が考えられる。このような手続きがとられず、収益性に関連した立地因子のみの評価によって企業および事業所の立地が選定されるならば、その企業および事業所の未来は危険さきわまりないものとなるだろう³⁾。企業の被災状況および企業周辺の地域に対する環境汚染の発生状況のなかには、企業が立地選定にあたって、たんに経済

的立地因子だけでなく、さらに多様な立地因子の評価を重視していたらあるいはリスクが未然に防止または回避されたのではないかと考えられる。原子力発電所のプラントをはじめ、石油、ガスの貯蔵タンク、コンビナートの立地選定にあたっては、前記の自然的立地因子の分析と評価が重要であることはいうまでもないが、とりわけ活断層およびプレート境界の位置との距離、地震、津波の頻度、規模、被害の規模などの詳細な分析、評価が不可欠であり、重視されなければならない。

Ⅲ. リスクへの組織的対応

企業は商品またはサービスを顧客または取引先に対して継続的に供給するという企業本来の機能を担当しているが、今回の東日本大震災の被害の発生のために企業では商品・サービスの継続的供給を中断せざるを得ない事態が発生している。こうした事態に対して近年、企業においては「事業継続計画・事業継続マネジメント」(BCP-Business Continuity Plan, BCM-Business Continuity Management)の考え方が導入されている⁴⁾。これは企業が顧客、取引先に対して継続的に商品・サービスを供給する責任を達成するための計画であり、今回のような大規模大震災のなかで継続的に供給責任を履行し達成するために策定する計画であるといつてよい。こうした計画策定の前段階として、企業が商品・サービスの継続的供給を中断せざるをえなくなる事態とその原因を分析することが必要であろう。そのような事態発生原因としては、1) 企業の生産、販売関連施設・設備等の破損、倒壊、流失、従業員の負傷・死亡または立入禁止指定など直接的に被害を受けたために商品・サービスの継続的供給が不可能となる場合および2) 企業自身は直接被害を

受けていないが、原材料・部品、製品などの供給者、調達先が被害を受けた結果、生産または販売を中止せざるをえなくなった場合および3) 原材料、部品、製品などの輸送に不可欠の道路、鉄道、車輜、船舶、港湾、空港のいずれかが被害を受けたため部品等の供給が不可能となり生産、販売を中断せざるをえなくなる場合などがある。

上記1)は企業の直接的な被害が原因となる場合であり、2)および3)は企業にとっては間接的な被害が原因となる場合である。

地域経済の活性化という観点からみれば、企業が地域社会に立地する企業を、供給者、調達先として予定し、原材料・部品の供給条件、技術水準、コスト、輸送費、経営能力、グリーン調達などの視点から選定し、サプライチェーンを編成することが望ましい。海外に進出する企業が現地社会から原料・部品の現地調達比率の引き上げの要請を受けていることからみても、企業が地域社会に立地する企業との取引を拡大することは地域社会の経済活性化に寄与するものとして期待され要請されており、好ましい方向であるといつてよい。

しかし、問題は平常時ではなく、大規模な自然災害の発生時のリスクへの対応という問題を考えるとき、緊急時のサプライチェーンの編成には地域社会の企業にかぎらずより広い視野からの編成が必要になると考えられる。なぜなら企業および原材料・部品、製品等の調達先が同一地域に立地している場合には、前記の原因別被害のケースでみると、1)直接的被害、2)および3)の間接的被害のすべてが同一地域において同時に発生するというリスクが存在するからである。具体的には企業と同一の地域社会に原料、部品、製品供給者が立地する場合、災害による企業自体の被害、サプライチェーンの被害、道路、鉄

道、港湾、空港など輸送インフラの被害を全面的にうけることになることが想定され、したがってサプライチェーンの編成としては、平常時のサプライチェーンとは別の緊急、被害時の原料、部品、製品等の調達ルートを描画しておくことが必要である⁵⁾。

この場合、前記の原因別のケース、1) 企業が直接的被害をうけ生産、販売施設が破損、倒壊など機能が中断した場合、2) 企業自体には被害はなく供給者、調達先が被害をうけた場合、3) 企業自体に被害はないが輸送インフラの被害による場合を想定して、あらかじめそれぞれの場合の供給者、調達先、さらには輸送手段の選択を設定しておくことが必要である。東日本大震災の発生においても被災地の企業からの部品等の調達が中断されたために工場の操業を停止したケースは数多く存在している。このことは大規模災害のリスクに対応する緊急時のサプライチェーンの編成がかならずしも十分でないこと、したがってこの問題は、今後の重要な課題であることを示唆している。一方、企業が直接的被害を受けているにもかかわらず被災地の一部のコンビニにおいては緊急時の計画にしたがって移動式の巡回店舗により顧客への継続的な供給が可能であることを示したことは注目に値する。

また、サプライチェーンに関連して近年、多くの企業では本社業務の一部を地方都市または海外の事業所へのアウトソーシングによってコスト低減をはかっているが、被災地の事業所が被害を受け本社業務が中断し、その結果取引先、顧客へのサービスが中断したケースがある。リスクマネジメントの視点に立つとき日常的な業務の外注ネットワークとは別に、災害発生にともない被災地の事業所に発注している業務について、あらかじめ別の担当先を選定しておくことが必要である。

また業務の多くが本社に集中している企業では、災害発生により本社が被害を受けた場合には、業務ないし機能が全面的に中断されることになる。このようなリスクを回避するためにも、本社業務ないし機能の一部のアウトソーシングが必要である。これまで本社機能、業務のアウトソーシング化は、コスト低減の目的で検討され、推進されてきたが、本社機能、業務の集中によるリスクの発生を回避するという目的からも本社機能の外部化は検討すべき重要課題であることを意味している。

IV. 企業の地域社会に対する責任

企業の地域社会関係に対する考え方については、多くの企業において経営方針、経営理念、CSR・環境報告書などに企業のステイクホルダーの一つとして地域社会が明示され、また各経済団体の意見書、声明、憲章などにおいても地域社会が企業のステイクホルダーの一つとして取り上げられており、その意味では企業の地域社会関係の維持が経営上の重要な課題の一つであるとの認識が次第に広がってきたという状況にあるといえよう⁶⁾。企業の地域社会関係 (community relations) は、株主・投資家との関係 (IR)、顧客関係などと同じく、経営方針の一部を構成するものである。この地域社会関係の方針策定には地域社会がもつ多様な性質、構成する主体、それらの主体が企業に対してもっている要求や期待が何であるか、地域の環境保護に対する法規制などが十分把握されていることが必要である。

企業の地域社会への活動には、地域の行事への寄付、地域の文化、芸術振興事業への支援、地方自治体への寄付、地域出身学生への奨学金などが含まれ、フィランソロピイの

地域社会の構成主体	企業に対する要求・期待・法規制
自然環境	◎ 自然環境保全：汚染・破壊防止（法規制）
住民：個人、家族	◎ 生活環境保全：健康被害防止（法規制） 雇用機会拡大、良質・廉価な製品・サービスの提供 従業員福利厚生施設の開放、地域の自治体、行事主催者への寄付、地域の歴史、伝統、文化の振興など
企業	企業間の取引維持・拡大、製品、サービス、資材の現地調達拡大
教育機関・医療施設など	学校・病院周辺の交通渋滞・事故の防止、学校への求人増加など

用語と、文化・芸術の振興を支援するメセナという用語とともに、1980年代から日本では盛んに行なわれるようになってきた。しかし、企業の地域社会関係のあり方を考えるとき、これまでの企業の地域社会に対する活動を見直し、企業の地域社会に対する責任を明確にするとともに、地域社会の自然環境の保全、生活環境の保全、健康被害防止の責任を第一の目標として企業の地域社会関係のなかに位置づけることが企業に要請されているのではないかと考えられる。企業の地域社会に対する責任というとき、地域社会を構成する主体に対する企業の責任を指すものと考えられ、それらの主体の企業に対する要求・期待に応答する（response）ことを責任（responsibility）と考えることができる。この関係は上段の表のように要約することができる。

企業に対する地域社会からの要求・期待、法規制について、企業は地域社会関係に関する方針を確立して、具体的な計画、目標を設定し、実績を評価することが必要で、たとえば地域住民新規雇用実績、製品・部品・資材・サービスの現地企業からの購入実績、現地企業に対する投資・融資実績、グリーン調達比率、製品・部品リサイクル比率、廃棄物再利用比率、地域内モーダルシフト比率、大気・水質・土壌汚染測定値・騒音・振動・悪臭・地盤沈等測定値などについて目標を設

定し実績を評価しコントロールすることである。多くの企業では、すでに「環境報告書」「CSR・環境報告書」などの名称をもつ報告書にこれらの指標化された実績が収録され公表されているが、わかり易い表現で広く地域社会にリリースすることが必要であろう。企業が地域関係の維持、すなわち地域社会に対する責任を履行するための費用は、環境関係にかぎってみるとおよそ次ぎのような費用からなると考えられる。環境汚染・破壊防止費用（A）+ 損失補償費用（B）+ 環境復元費用（C）= 環境関係費用⁷⁾。

この場合（A）は、安全対策費といってもよいし、事故を未然に防止するために支出される事前的費用である。これに対して（B）は、発生してしまった人的、物的被害の損失補償のために支出される事後的費用である。また（C）も発生してしまった環境汚染や環境破壊を復元するために要する事後的費用である。これらの費用について重要なことは企業は（A）を可能なかぎり事前に十分、効果的に支出し、負担することによって、（B）および（C）のような事後的費用が発生しないようにゼロにすることを目標にすべきである。第2に（A）の事前費用が削減されたり効果的に支出されない場合には（B）および（C）のような事後的費用の増大を招くという関係が存在していること、しかも（B）、（C）の費用の大きさは（A）の費用を削減し

たり、効果的に支出されなかった場合には、計りしれない規模になることである。原発事故についてその事後的費用を考えると原発プラントの事故の特徴として次の2点を指摘することができる。第1は、原子力発電所の事故の発生による被害者への補償の主なものは(1)周辺地域の住民の放射能による健康被害の補償、(2)周辺地域の住民の避難の費用の補償、(3)放射性物質による農作物、家畜、漁業の被害の補償、(4)各種の風評被害の補償、(5)停電による被害の補償など、事後的費用としての損失補償費はまず極めて多様で巨額にのぼることが予想されることである。第2に、放射能被害の性質から、損失補償費および復元費(除染費などを含む)が長期にわたって支出されることが予想される。これらの事後的費用は、企業が地域社会に対して支出する費用であるが、これとは別に原発事故は多くの場合、原子炉、発電所のプラント自体の損失を生ずることからその費用および廃炉に要する費用がきわめて長期にわたって発生することである。(福島第一原子力発電所1~4号機については平成23年5月20日の取締役会において廃止を決定している⁸⁾。

東電福島第一原発事故の損害の補償については原子力損害の賠償に関する法律(昭和36.6.17、原賠法という)により政府の援助を受けながら被害者に対し補償を行なうことになるが、その補償費支出について東電は「当社グループの財務体質が大幅に悪化し継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような状況が存在している」としている⁹⁾。

V. 企業と株主・投資家との関係をめぐ る問題

企業の社会的責任というとき、その意味は

企業のステイクホルダーに対する責任と考えられており、株主、債権者、従業員、地域社会、消費者、取引先などそれぞれのステイクホルダーに対する企業の責任という意味に理解してさしつかえないであろう。これらのステイクホルダーのなかでも、株主に対する企業の関係は株主・投資家関係(IR)として近年重視されてきているが、問題は平常時ではなく、たとえば大規模な事故発生企業の場合、被害者への補償費が巨額にのぼりそれが企業財務の圧迫要因となると、企業と株主との関係、および株主の立場はきわめて微妙であり複雑なものになることを指摘しておきたい。このことに関連する以下4つの事実をとりあげ考えてみることにしたい。

第1は水俣病の原因者であるチッソ株式会社の事例である。チッソ株式会社は水俣病患者への補償金の支払いが重圧となり、1978年、上場維持を断念すると発表、株主は大きな損失を受ける結果となった。同社は1973年9月期以来、債務超過に陥り、10年以上無配がつづき、1977年末水俣病認定患者数は1,299人、補償額は329億円、なお、認定申請患者数は4,800人に達していた。このため同社は1977年11月に主力の水俣工場を子会社に売却する方針を提示したが、この売却益によって債務超過を消して上場を維持しようとする計画に対して、公認会計士5氏の反対申入れが行なわれるなど上場維持の断念までには紆余曲折があった¹⁰⁾。同社の上場廃止により株主は損失を受ける結果となったが、その原因は補償費の支出であり、さらにその原因はといえは事前費用である汚染防止費用を十分支出負担しなかったことによる健康被害の発生である。株主の損失はその責任の一部を負担したことになると考えられる。

第2に、株式会社の株主は、いうまでもなく有限責任であり出資額を限度として企業の

債務弁済責任を負うことになっているが、大企業の社会責任達成のために財務上の負担が巨額にのぼり、たとえば補償費、労働債務（賃金不払い）、または下請代金の債務が生じているような場合、支配株主の有限責任は、現行のままでよいか、それとも修正、見直しが必要ではないかという見解があることにも注目したい¹¹⁾。第3に、東日本大震災により発生した東電福島第一原発の事故は、日本国内の原発の安全性に対する社会的な不信を増大させているが、海外においても原発の将来に対する警告や疑問が提起されている。しかし、このような原発に対する警告や疑問の提起は今回の東電福島第一原発の事故発生以前から行われている。とりわけ投資家のなかでもSRI（Socially Responsible Investment－社会的責任投資）を目的とする機関投資家の間では、タバコ、兵器、原子力発電、核兵器、ウランにかかわる企業を投資銘柄から除外している。たとえば、アメリカのドミニ・ファンド（投資信託）は、アルコール、タバコ、ギャンブル、原子力、殺虫剤、軍事契約、にかかわる製品や事業に関連している企業の株式は購入しないという方針を採用している。また、バンガード・カルバート社指標ファンドの場合もアルコール、タバコ、ギャンブル、軍事契約、原子力関連事業および不公正な労働慣行を採用している企業の株式を購入しない方針である¹²⁾。米国及び欧州における主要SRI運用機関、評価機関に関する調査によると¹³⁾、KLD（米国）、EIRIS（英国）、Oekom Research（ドイツ）、Calvert Group（米国）、Domini（米国）、Pax World（米国）、Bank Sarasin（スイス）、はいずれもSRIの評価機関、または運用機関であるが、いずれも原子力発電を行なう企業には投資しない方針を示している。SRIのこのような評価項目について次のように説明されている。

「欧米では日本よりも株式や投資信託への投資が一般化していることもあって、投資家の裾野が広い。そのため、幅広い社会的な価値観を有する投資家のために、様々な評価項目を有した投資信託や年金商品が発売されている。幅広い評価項目の中でも、環境への配慮、雇用・労働、環境、女性やマイノリティへの配慮、情報開示、そしてタバコやアルコール、ギャンブル、原子力発電への関与などは多くのSRIに共通して用いられている評価項目である。¹⁴⁾」

第4に東電の株主は原発に対してどのような認識をもっているかという問題がある。同社の株主総会（2011年6月28日）において提案された脱原発の議案に対して賛成8.01%、反対88.87%と脱原発議案に反対する株式（議決権数）が圧倒的に多く、脱原発議案に反対した企業100社のリストには生保、銀行、信託が上位を占めており、東電従業員持株会も脱原発提案に反対している¹⁵⁾。一方、海外の株主ゴールドマンサックスインターナショナルは、全体で16,185個（議決権数）所有しているが、そのうち脱原発議案に2,817個が賛成、239個が反対、他は無投票となっていることは注目される¹⁶⁾。

VI. 結語 —コーポレート・ガバナンス

大規模自然災害が経営行動の研究領域にどのような問題を提起しているかをめぐって、1) 経営立地論の重要性をはじめ、2) サプライチェーンのリスクへの対応の問題、3) 企業の地域社会に対する責任の問題および、4) 企業と株主・投資家との関係をめぐる問題など、4つの問題をとりあげたが、いずれの問題に対しても、どちらかといえば問題提起にとどまっていて十分掘り下げた考察がなされているとはいいがたい。しかし、これらの問

題への研究、および現実的な対応が少しでも進められることによって大規模自然災害およびそれに関連して発生する事故のリスクが多少とも回避され、または防止されるのではないかという期待のもとに問題を検討している。大規模自然災害としての東日本大震災の地震と津波の深刻な被害に加えて東電福島第一原発の事故は、被災地の復旧・復興を妨げているだけでなく遠隔地における放射能汚染の発生によってあらためて原発の問題にどう対処するかが東電をはじめ日本の電力企業に解答をせまる課題となっている。また日本の電気料金は、アメリカの2倍、韓国の3倍と高く、その原因が地域独占で競争がないことだとする海外からの指摘もなされており¹⁷⁾、コスト・料金が競争要因のないところで形成されていることへの批判に対する対応も電力企業の課題であるとともに政策上の重要課題であるといつてよい。こうした課題や要請に対してどのような解決策を準備するかは東電の最高経営組織の決定、執行、監視体制、すなわちガバナンス体制にかかっているといつてよい。同社の取締役会は17名、その中16名が内部取締役で占められ、1名が社外取締役である¹⁸⁾。しかし取締役全員が株主であること、社外取締役の1名は元東京都副知事であり、東京都が同社の大株主であることから、社外取締役ではあるが、利害関係の全くない独立取締役ではない。同社の監査役会には4名の社外監査役がいる。これらの社外監査役および常勤監査役はいずれも株主である¹⁹⁾こと、これは会社法上、問題はないが会社と全く利害関係のない監査役ではない。同社の取締役および監査役は全員が株主であるという特質を指摘することができる。資本金9千億円という最大規模の企業で、かつ電力事業という極めて社会性、公共性の強い事業の経営の最高意思決定機関には、社外取締

役として会社と全く利害関係を有しない独立取締役を大幅に導入することが必要である。また社外監査役には会社と全く利害関係を有しない監査役の導入が望ましい。東電のコーポレート・ガバナンスの体制は同社の企業規模、事業内容、原発問題の社会的責任などからみて、上記のような問題が提起されていることは否定できない。

[注]

- 1) 経営行動研究学会第21回全国大会（特別シンポジウム報告要旨）、九州産業大学、2011年8月6-7日、25～51ページ。
- 2) 菊池敏夫、『現代経営学』（4訂版）、税務経理協会、2006年、95～96ページ。
- 3) 菊池敏夫、前掲書、96ページ。
- 4) 「BCP・BCMは、事故や災害などが発生した際に、如何に事業を継続させるか、もしくは如何に事業を目標として設定した時間内に再開させるかについて様々な観点から対策を講じることである」と規定している—経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編『事業継続計画（BCP）策定ガイドライン』（財）経済産業調査会、2005年、4ページ。
- 5) 事業継続推進委員会編著、『事業継続マネジメントの実践ガイド』日本規格協会、2011年、133～135ページ。
- 6) 菊池敏夫、『現代企業論—責任と統治—』中央経済社、2007年、17～29ページ。
- 7) 菊池、前掲書、25ページ。
- 8) 東京電力株式会社、『有価証券報告書総覧』（平成23年）、27ページ。
- 9) 東京電力株式会社、前掲書、25ページ。
- 10) 菊池敏夫「企業の社会的責任と上場維持」『経理情報』No.16、(1978年2月20日)、中央経済社、1ページ。
- 11) 日本経営学会関東部会、シンポジウム「現代株式会社の新動向と課題をめぐって」桜井 徹（日本大学）氏の報告および関連討論（2010年6月26日）。
- 12) More Investors Push Their Social Goals, *New York Times (Weekly Review)*, Feb. 18. 2001.

- 13) 高 巖, 辻義信, S.Davis, 瀬尾隆史, 久保田政一共著『企業の社会的責任』日本規格協会, 2003年, 140～141ページ。
- 14) 高 巖他, 前掲書, 136～137ページ。
- 15) 脱原発: 東電株主運動事務局, 脱原発東電株主運動ニュース, No.210 (2011年9月4日), 4～6ページ。
- 16) 前掲誌, 4ページ。
- 17) Energy in Japan: Bright ideas needed, Japan's power monopolies raise costs and stifle innovation, *The Economist*, Sept. 17. 2011. pp.57-58.
- 18) 東京電力株式会社, 『有価証券報告書総覧』(平成23年), 35～37ページ。
- 19) 東京電力(株) 前掲書, 36～38ページ。

Problems of Management Confronted with Big Natural Disaster — From the Viewpoints of Risk Management and CSR —

Toshio KIKUCHI

Social System Institute, Chuo Gakuin University

Abstract

This paper observed and analysed some problems of management confronted with a big natural disaster. In March 11,2011, strong earthquake and tsunami attacked northeast area in Japan, and many firms suffered at that time. This situation made us think of following problems. 1) Importance of corporate location policy and natural location factors in corporate strategy. 2) Necessity of the preparation of special supply chain as an emergency measure from the viewpoint of business continuity management. 3) The case on damage of Fukushima nuclear plants of Tokyo Electric Power Company (TEPCO) proposed to examine CSR to community, and corporate governance of TEPCO. This paper analysed these problems.